

# **PENGARUH DAN PERAN MANAJER SDM TERHADAP KEHARMONISAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DI KOTA BATAM**

Oleh:

**Adi Neka Fatyandri dan Evi Silvana Muchsinati**  
Jurusan Manajemen Universitas Internasional Batam

**Abstract:** *The objective of research on industrial relation is to provide a reference to Human Resource (HR) Manager to create a harmonious relationship between management and employees within organization and to describe a strategic role of HR Manager in managing employee's activities and formulating strategic recommendation to top management. Harmonious relationship can compose a healthy, safety, and productive working environment for stakeholders. In managing human resource, an HR Manager is expected to acquire competencies which are related to Human Resource Management, especially competencies on attitude, skill and knowledge in getting the right man on the right place. Long term objective is to enhance the role of HR Manager by actively involved in the industrial relation for maintaining a good relationship and alleviating/ eliminating the industrial relation disputes. In order to achieve this objective, the role of HR Manager is not only to recruit and to allocate employees but also to build and to maintain a positive communication to the entire employees through formal and informal ones in organization. In regard with communication, the role of HR Manager may be act as facilitator or mediator, depending on situation occurred. Therefore currently an HR Manager is not only required to master Labor Law but other core competencies such communication and negotiation skill. Researcher also recommend the competencies of HR Manager need to be certified in industrial*

**Keywords:** *Industrial Relation, Competencies, Human Resource Manager*

## **Pendahuluan**

Perkembangan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi membuat industri semakin menghandalkan tenaga mesin (*auto machine*) dibandingkan tenaga kerja. Penemuan teknologi baru terutama yang berkaitan dengan mesin produksi telah banyak menarik perhatian manajemen puncak untuk beralih dari tenaga kerja menjadi tenaga mesin. Alasan utama umumnya adalah efisien dan efektif. Fokus utama manajemen adalah menggunakan modal, bahan baku, dan mesin seefisien mungkin untuk menghasilkan laba yang maksimum tanpa memperhatikan faktor – faktor produksi lainnya seperti metode, sumber daya informasi, sumber daya fisik, dan tenaga kerja. Alhasil pekerja sering dilupakan oleh pihak manajemen.

Akibatnya pekerja merasa dirugikan oleh pihak manajemen dan terjadi perselisihan antara pihak manajemen dengan pekerja sehingga terjadi demo dalam bentuk mogok kerja, merusak fasilitas umum, hingga melakukan tindakan anarkis

yang merugikan baik perusahaan, pekerja, maupun masyarakat di sekitarnya yang mencerminkan ketidak sejahteraan para pekerja.

Meskipun penyebab utama dari perselisihan yang disampaikan di atas bukan semata-mata kesalahan dari pihak perusahaan, melainkan ketidakmampuan pemerintah juga di dalam melakukan fungsinya sebagai regulator yang pada akhirnya berdampak kepada ketidakpuasan pekerja. Akan tetapi, hal ini juga mungkin untuk dihindari jika para Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) dan pekerja duduk bersama dan mencari solusi serta bisa menyampaikan pendapat yang lebih konstruktif, sehingga musyawarah untuk mufakat bisa diutamakan dibandingkan dengan melakukan mogok kerja.

Dampak yang timbul adalah adanya ketidak harmonisan hubungan kemitraan antara pengusaha dan pekerja yang disebabkan oleh selain tingkat kesejahteraan pekerja juga masalah keberadaanserikat kerja/ serikat buruh di perusahaan maupun kurang terbukanya sistem manajemen perusahaan (Harsono dan Ambarepto, 2006:16-17).

Terjadinya ketidak harmonisan mengindikasikan bahwa Manajer SDM tidak memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bernegosiasi dengan para pekerja serta mencerminkan ketidakprofessional dalam melaksanakan tugas sebagai Manajer SDM. Kurangnya kompetensi Manajer SDM dalam perilaku, keahlian, dan pengetahuan dalam sistem rekrutmen dan seleksi dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan di masa mendatang. Serta kurangnya pengetahuan tentang peraturan ketenagakerjaan baik pekerja maupun Manajer SDM.

Dalam praktik nya juga dapat dilihat bahwa para Manajer SDM hanya sibuk melakukan pekerjaan yang bersifat administratif yang sudah tidak sesuai lagi dengan kebutuhan dan perannya sebagai posisi yang strategis membantu manajemen puncak untuk mengembangkan perusahaan. Seyogyanya, Manajer SDM sudah tidak lagi menghabiskan banyak waktu memeriksa kehadiran karyawan, menghitung upah lembur, dan pekerjaan administrasi lainnya yang sudah bisa didelegasikan kepada staf yang lebih spesialis, sehingga Manajer SDM sudah harus fokus untuk memikirkan strategi-strategi yang berorientasi kepada kelangsungan perkembangan perusahaan untuk masa jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka ada dua rumusan masalah dalam penelitian ini.

1. Faktor – faktor yang mempengaruhi keharmonisan hubungan industrial di kota Batam.
2. Apa peran Manajer SDM dan kompetensi apa apakah yang dibutuhkan untuk seorang Manajer SDM didalam perusahaan?

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (2004:16-17) peran manajemen SDM dalam menjalankan aspen SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

- a. Melakukan analisa jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing – masing SDM).
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.

- c. Menyeleksi calon pekerja.
- d. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
- e. Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi.
- f. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
- g. Melakukan evaluasi kinerja.
- h. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
- i. Memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.
- j. Membangun komitmen kerja.
- k. Memberikan keselamatan kerja.
- l. Memberikan jaminan kesehatan.
- m. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
- n. Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Menurut Mondy (2010:5-8) sistem sumber daya manusia yang terintegrasi meliputi beberapa komponen:

- a. *Staffing*  
Proses untuk memastikan bahwa di dalam organisasi, jumlah karyawan sesuai dengan kebutuhan dan keahlian untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Pengembangan SDM  
Fungsi SDM tidak hanya sebatas pelatihan dan pengembangan, tetapi juga merencanakan karir dan aktivitas pengembangan, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.
- c. Kompensasi  
Kompensasi diberikan sesuai dengan kontribusi pekerja terhadap tujuan organisasi. Kompensasi dapat berupa satu atau gabungan beberapa seperti: meningkatkan gaji, komisi, bonus, pemberian cuti tambahan, liburan, asuransi kesehatan, atau memberikan lingkungan kerja yang baru.
- d. Keselamatan dan Kesehatan Kerja  
Karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik memungkinkan karyawan lebih produktif dan dapat menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.
- e. Hubungan Industrial  
Hubungan antara perusahaan dengan karyawan suatu perusahaan yang gabung dalam serikat kerja.

Menurut Dessler (2008:4) tugas Manajer SDM meliputi:

- a. Menempatkan karyawan yang tepat pada pekerjaan yang tepat.
- b. Orientasi karyawan baru dalam organisasi.
- c. Memberikan pelatihan untuk karyawan baru.
- d. Meningkatkan kinerja setiap karyawan.
- e. Meningkatkan hubungan antar sesama karyawan dan mendapatkan kerjasama kreatif.
- f. Menjelaskan kebijakan dan prosedur perusahaan.
- g. Mengendalikan biaya tenaga kerja.
- h. Mengembangkan kemampuan setiap karyawan.
- i. Menciptakan dan memelihara departemen.
- j. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.



**Gambar 1. Fungsi Manajemen SDM**

Sumber: Mondy (2010:5)

### **Hubungan Pekerja Dengan Manajemen**

Hubungan antara karyawan dengan manajemen umumnya merupakan hubungan formal yang kaku dan birokratis. Akibat adanya jalur formal, komunikasi menjadi kurang efektif dan panjang. Hal ini seringkali menimbulkan salah penafsiran antara karyawan terhadap kebijakan yang diambil manajemen karena kurang efektifnya hubungan tersebut (Rivai, 2004:500).

Untuk mengatasi hubungan antara karyawan dengan manajemen, maka dapat dilakukan melalui jalur informal seperti mengadakan pertemuan di luar jam kerja, membentuk kelompok – kelompok yang dapat saling bertukar informasi. Dengan demikian maka tidak akan terjadi kesalahan dalam penafsiran.

### **Strategi Komunikasi**

Menurut Rivai (2004:427) komunikasi sebagai hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman dalam suatu masalah. Dalam prakteknya terdapat empat arus komunikasi dalam suatu perusahaan:

- Komunikasi vertikal ke bawah. Komunikasi model ini dimana merupakan wahana bagi manajemen untuk menyampaikan berbagai informasi kepada bawahannya seperti perintah, instruksi, pengarahan, dan teguran.
- Komunikasi vertikal ke atas. Komunikasi model ini di mana para anggota dalam perusahaan ingin selalu didengar keluhan – keluhan atau inspirasi mereka oleh para atasannya.
- Komunikasi horizontal. Komunikasi model ini berlangsung antara orang –orang yang berada pada level yang sama dalam sebuah perusahaan.
- Komunikasi diagonal. Komunikasi model ini berlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang perusahaan yang berbeda, tetapi pada perusahaan yang sejenis.

Definisi lain menurut Conway dan Monks (2008) komunikasi adalah penyampaian ide-ide dan informasi dalam organisasi; dan sistem untuk keluhan dan komplain. Komunikasi internal sangat penting untuk organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan bahwa komunikasi berkaitan dengan media di manajemen. Menurut Kalla (2005) terdapat empat area komunikasi internal yaitu bisnis, manajemen, korporat dan organisasi. Komunikasi internal juga dapat dilihat dari pendekatan stakeholder (Welch & Jackson, 2007) yaitu internal manajemen,

internal team dari teman sejawat, internal projek dari teman sejawat dan internal korporat. Internal manajemen difokuskan pada partisipasi karyawan dan dampaknya pada komunikasi internal seperti rapat dan diskusi. Untuk tim sebagai teman sejawat, meliputi partisipasi atasan dan bawahan di dalam tim bisa berupa komunikasi antar teman sejawat, karyawan dan karyawan di dalam latar belakang tim. Demikian juga untuk projek khusus yaitu projek teman sejawat. Mazzei (2010), komunikasi internal berupa sumber-sumber intangible berupa pertukaran informasi antar karyawan. Sumber intangible dapat diartikan nilai-nilai organisasi dan pertukaran budaya, serta pengembangan karakteristik organisasi. Tujuan komunikasi internal untuk mempercepat alur informasi internal, mencegah informasi berlebih, dapat menjangkau semua orang, dapat meningkatkan rasa memiliki, dan penyebaran informasi. Komunikasi internal dapat dimengerti apabila sejalan dengan tujuan organisasi. Pengaruh dari komunikasi pada tingkat organisasi di tekankan oleh Marques (2010) yaitu internal (sesama karyawan) dan eksternal (konsumen, supplier, pemerintah dan stakeholder lain).

### **Kesenjangan Komunikasi**

Kesenjangan komunikasi dapat menyebabkan perbedaan sudut pandang antara pekerja dengan perusahaan yang dapat menimbulkan persepsi pekerja merasa diperlakukan secara tidak adil. Manajemen yang tidak mengkomunikasikan visi, misi, dan nilai perusahaan kepada pekerja akan menimbulkan kesenjangan yang semakin lebar antara pekerja dan perusahaan.

### **Kompetensi**

Kompensasi didefinisikan sebagai kemampuan personal yang terdiri dari kemampuan keahlian didalam suatu bidang, kemampuan pengetahuan, dan kemampuan berperilaku yang dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur kinerja seseorang.

Menurut Suhendi (2009) untuk menentukan kompetensi apa saja yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu, perlu ditentukan fungsi – fungsi khusus pada suatu posisi (*function of job*), selanjutnya dipelajari secara khusus aktivitas dalam proses mengerjakannya (*activity/ process*).

Menurut Spitzberg (1983) kompetensi adalah pengetahuan yang sesuai berbeda dari skil dan efektifitas. Kompetensi seharusnya dilihat dari fungsi-fungsi pengetahuan, skil dan motivasi. Pada pendekatan yang telah diajukan, komunikasi yang kompeten mengacu pada secara fungsional pendekatan interaksi yang efektif. Penekanannya pada ketika orang dimotivasi untuk berkomunikasi, pengetahuan tentang komunikasi and skil didalam komunikasi berhubungan dengan hubungan antar orang. Beberapa implikasi pada pendekatan ini akan didiskusikan lebih lanjut.

Civelli (1997) pada penelitiannya tentang pentingnya kompetensi baru untuk pengembangan organisasi baru terdiri dari lima kunci penting yang perlu dievaluasi. Permintaan pada pendekatan HRD sangat berbeda sehingga diperlukan alat yang berbeda dari dulu hingga sekarang. Profesional HRD telah membuat pendekatan baru dimana budaya, soft skills, komunikasi dan kompetensi merupakan faktor penting. Dampak dari teknologi baru tersebut terhadap kebutuhan organisasi yaitu pendekatan yang berbeda untuk konsep tradisional (waktu dan tempat). Pendekatan ini memerlukan etika yang baru dan perilaku professional. Adanya perbedaan kunci akan dievaluasi yaitu multicultural, ageism, temporary jobs, motivasi dan sistem

reward. Fokus penelitian ini pada variabel individu dan kompetensi, tidak hanya berkaitan dengan kinerja tetapi pada elemen dasar interpersonal, intergroup dan inter organizational.

Penelitian tentang perbedaan kompetensi di tempat kerja (jasa dan manufaktur) telah dilakukan oleh Lin, Pei-Kuan, Lin, Pao-Cheng dan Li, Shao-Yu (2012). Studi ini dilakukan untuk melihat perbedaan persepsi pentingnya tingkat kompetensi di tempat kerja. Sebanyak 204 supervisor berpartisipasi dalam Quality Manpower Cultivation Project tahun 2009-2010. Hasil penelitian ini yaitu persepsi praktisi dari pentingnya kompetensi di tempat kerja berbeda tiap industri. Perbedaan gap antara supervisor industri jasa dan manufaktur kelompok partisipan dari pendidikan berkaitan dengan perusahaan dan konstruksi berkaitan dengan perusahaan dari manufaktur.

### **Hubungan Industrial**

Undang – Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 pasal 1 angka 16 Hubungan Industrial didefinisikan sebagai “suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/ buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai – nilai Pancasila dan Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”.

Hubungan industrial antara pekerja/ buruh atau serikat pekerja/ serikat buruh dengan pengusaha yang kurang baik pada dasarnya merupakan “Bom Waktu” yang pada saatnya akan meledak apabila muncul aksi unjuk rasa atau pemogokan, maka akan dapat merugikan banyak pihak antara lain pekerja, pengusaha maupun pemerintah. Aksi unjuk rasa atau pemogokan yang dilakukan oleh pekerja/ buruh adalah merupakan salah satu kasus yang paling meresahkan khususnya bagi dunia usaha dalam kaitannya dengan hubungan kerja dan hubungan industrial (Harsono dan Ambarepto, 2006:19).

UU Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 pasal 1 angka 22 perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/ buruh atau serikat kerja/ serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, dan perselisihan pemutusan hubungan kerja serta perselisihan antar serikat pekerja/ serikat buruhannya dalam satu perusahaan.

Menurut Harsono dan Ambarepto (2006:21) perselisihan hubungan industrial, meliputi:

- a. Perselisihan hak adalah perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hal, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang – undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.
- b. Perselisihan kepentingan adalah perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai perbuatan, dan/ atau perubahan syarat – syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama.

### **Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian Harsono dan Ambarepto (2006) menunjukkan bahwa persepsi pekerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap harmonisasi hubungan kemitraan antara pekerja dan pengusaha.

Hasil penelitian Grant (2011) menunjukkan bahwa hubungan kerja harus memiliki lebih dari satu dasar pemahaman dan keterampilan yang ditetapkan dalam kompetensi yang meliputi resolusi konflik, negosiasi, mediasi, arbitrase, dan perundingan bersama.

### Metode Penelitian

#### Lokasi Penelitian

Penelitian direncanakan akan dilakukan di beberapa kawasan industri di kota Batam yang meliputi kawasan Industri Batamindo – Muka Kuning dan Kawasan Industri Panbil.

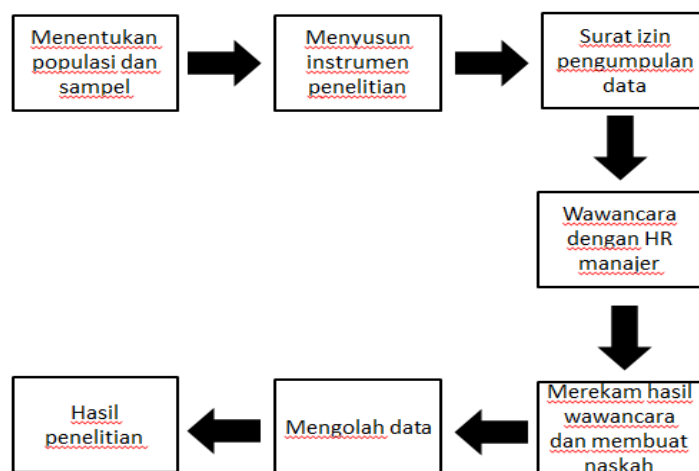
### Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua industri yang beroperasi di kota Batam. Teknik pemilihan sampel menggunakan *cluster sampling*. Menurut Jogiyanto (2007:78) pengambilan sampel secara kluster dilakukan dengan membagi populasi menjadi beberapa grup bagian. Grup bagian disebut dengan *cluster*. Beberapa cluster kemudian dipilih secara random. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 10 Manajer SDM yang mewakili beberapa jenis industri yang ada dikawasan Industrial Batamindo.

### Instrumen Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden. Menurut Indriantoro dan Supomo (2009:147) penelitian dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan, karena data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian dapat di eliminir atau setidaknya dikurangi.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey yaitu menggunakan teknik wawancara personal yaitu tatap muka langsung dengan responden. Metode ini tepat untuk memperoleh informasi tentang efektif atau tidaknya peran Manajer SDM didalam perusahaan dengan menggunakan bantuan recorder untuk merekam semua pembicaraan saat wawancara.



Gambar 2. Prosedur Penelitian

Menurut Jogiyanto (2007:96) kebaikan – kebaikan dari wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Kerja sama yang baik dari responden dapat dilakukan.
- b. Pewawancara dapat melakukan probing untuk mengurangi jawaban yang bias.
- c. Bantuan visual khusus atau alat penilai lainnya dapat dilakukan.
- d. Responden yang tidak mempunyai pengetahuan dapat diidentifikasi.
- e. Pewawancara dapat menyaring responden sesuai dengan yang dibutuhkan.

### **Jenis Penelitian**

Menurut Nazir (2003:26) penelitian terapan adalah penyelidikan yang hati – hati, sistematis, dan terus menerus terhadap suatu masalah dengan tujuan untuk digunakan dengan segera untuk keperluan tertentu. Menurut Suliyanto (2006:11) data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka atau bilangan sehingga hanya berbentuk pernyataan – pernyataan atau kalimat. Metode analisis dalam penelitian ini adalah membuat instrumen pertanyaan yang akan digunakan untuk wawancara dengan pakar di bidang Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan masalah Hubungan Industrial.

### **Hasil Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis dari pengumpulan data melalui wawancara dengan Manajer SDM di dua lokasi yaitu Kawasan Industri Batamino dan Kawasan Industri Panbil, maka ditemukan bahwa untuk menjadi Manajer SDM khususnya di industri diperlukan kompetensi keahlian seperti memahami fungsi manajemen SDM dan mampu menyelesaikan perselisihan hubungan industrial secara internal (Bipartit).

Pada umumnya para Manajer SDM memahami fungsi manajemen SDM secara keseluruhan, mulai dari perencanaan SDM sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Penanganan masalah hubungan industrial menjadi fungsi yang memiliki tantangan tersendiri, dimana kemampuan berkomunikasi yang baik dan bernegosiasi menjadi syarat mutlak yang mestinya dimiliki oleh Manajer SDM untuk menghadapi karyawan atau perwakilan karyawan melalui serikat pekerja yang ingin menuntut hak maupun kepentingan.

Sementara fungsi yang paling mudah adalah administrasi dan kepersonaliaan. Fungsi sebagai administrasi dan personalia dapat dikategorikan sebagai pekerjaan yang mudah dalam manajemen SDM karena merupakan kegiatan yang bersifat merekap dokumen – dokumen dan surat-menyurat yang berkaitan dengan SDM dan umumnya bersifat rutin dan bisa didelegasikan kepada staf yang berada dibawah supervisi Manajer SDM.

Pada umumnya para Manajer SDM telah melaksanakan fungsi strategiknya dengan mendelegasikan tugas-tugas yang bersifat rutin kepada staf lainnya, sehingga mereka memiliki waktu yang cukup untuk bisa membantu Manajer puncak dalam membuat dan menentukan arah kebijakan serta strategi bisnis demi kemajuan perusahaan yang berkesinambungan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa perselisihan hubungan industrial dapat terjadi karena adanya perselisihan hak yang telah diatur di dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama atau peraturan perundangan yang berlaku. Perselihan juga dapat terjadi karena adanya perselisihan kepentingan di mana terjadinya penyimpangan atas syarat-syarat atau ketentuan yang telah diatur atau disepakati sebelumnya.



Mengelola hubungan industrial merupakan salah satu pekerjaan Manajer SDM yang cukup sulit, karena tidak hanya berhubungan dengan beberapa pekerja/karyawan namun yang dihadapi adalah serikat kerja yang terdiri dari kumpulan pekerja/karyawan yang memang persyaratannya cukup mudah untuk membentuk, yaitu minimal 10 orang karyawan.

Umumnya Manajer SDM memahami dan mengerti yang dimaksud dengan perselisihan hubungan industrial. Komunikasi merupakan kunci utama dalam mengelola hubungan industrial. Selain serikat pekerja, forum komunikasi lainnya di perusahaan adalah Lembaga Kerjasama (LKS) Bipartit yang terdiri dari perwakilan manajemen perusahaan dan perwakilan pekerja. Peran Manajer SDM adalah sebagai fasilitator. Sesuai dengan ketentuan dalam UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, justru LKS Bipartit ini bersifat wajib bagi perusahaan yang mempekerjakan karyawan sebanyak 50 orang atau lebih. Cara yang ditempuh untuk memperlancar komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan juga melalui bentuk-bentuk pertemuan yang bersifat rutin pada setiap bulannya, sehingga karyawan bisa mengetahui tren bisnis serta kondisi perusahaan dari bulan ke bulan.

Komunikasi yang tidak berjalan dengan efektif dapat menyebabkan penyelesaian perselisihan yang berlarut-larut. Dimana masing-masing pihak baik serikat maupun manajemen tidak saling terbuka atau terkadang lebih mengutamakan aksi mogok untuk merealisasikan keinginan. Fungsi kemitraan antara karyawan/Pengurus Unit Kerja (PUK) dengan Manajemen sangatlah penting.

Salah satu Manajer SDM yang menjadi responden menyampaikan bahwa setiap bulan ada saja masalah yang disampaikan oleh perwakilan serikat pekerja yang lebih banyak menyampaikan kepentingan, sehingga seolah-olah menjadi agenda rutin bulanan dan tidak melihat manajemen perusahaan sebagai mitra. Masalah kenaikan Upah Minimum Kota (UMK) Batam juga menjadi agenda tahunan dari karyawan ataupun serikat pekerja yang berujung pada perselisihan karena nilai yang diharapkan karyawan atau serikat pekerja tidak sesuai dengan harapan, meskipun pemerintah telah menetapkan angka UMK dimaksud.

Jika terjadi perselisihan hubungan industrial, Manajer SDM akan berperan sebagai mediator. Kemampuan negosiasi dalam hal ini sangatlah diharapkan, sehingga musyawarah untuk mufakat bisa diutamakan daripada arogansi dari masing-masing pihak, baik melalui mogok kerja atau pihak perusahaan menolak untuk berunding. Penyelesaian perselisihan sebaiknya dilakukan secara bipartit (internal) tanpa harus melibatkan pihak ke III dalam hal ini Dinas Tenaga Kerja Kota Batam, dan bahkan diharapkan tidak sampai ke litigasi di Pengadilan Perselisihan Hubungan Industrial (PHI). Jika masing-masing pihak menghormati segala peraturan dan perundangan yang berlaku, segala permasalahan bisa diselesaikan di tingkat bipartit perusahaan. Umumnya para Manajer SDM bisa menyelesaikan permasalahan/ perselisihan hubungan industrial di tingkat internal perusahaan.

Kompetensi utama yang harus dimiliki oleh Manajer SDM selain dari pemahaman terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku khususnya yang berhubungan dengan ketenagakerjaan dan memahami fungsi manajemen SDM secara keseluruhan, integritas, kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi, berempati juga *soft skills* yang dibutuhkan. Hal ini dibutuhkan dalam peran dan pengaruh Manajer SDM sebagai mediator untuk penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Top Manajemen umumnya memberikan keleluasaan dan otoritas kepada

Manajer SDM untuk pengembangan baik untuk dirinya maupun untuk SDM internal perusahaan. Hal ini karena Manajer SDM dianggap sebagai posisi yang strategis dan penting dan lebih mengetahui apa yang dibutuhkan dirinya, karyawan lainnya dan kapan harus di kembangkan serta apa sasaran jangka pendek, menengah dan jangka panjang jika diberikan program pengembangan karyawan.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Hasil kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa keharmonisan hubungan industrial di dalam perusahaan sangat erat hubungannya dengan peran dari Manajer SDM dan perwakilan pekerja/serikat pekerja dalam menyikapi terhadap perselisihan yang terjadi. Komunikasi yang rutin dan efektif serta fungsi kemitraan selalu dijaga sehingga perselisihan tidak akan terjadi apabila masing-masing pihak bisa menghormati ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku. Musyawarah untuk mufakat dalam setiap permasalahan/perselisihan harus menjadi kunci utama.

Untuk jabatan Manajer SDM, berperan sebagai fasilitator dan mediator yang efektif. Peran sebagai fasilitator dibutuhkan untuk menjalin hubungan dua arah antara manajemen dengan karyawan dan fungsi mediator pada saat menyelesaikan permasalahan/perselisihan hubungan industrial.

Kompetensi umum yang dimiliki Manajer SDM adalah memahami fungsi manajemen SDM secara keseluruhan yaitu, perencanaan SDM, perekrutan, pengembangan, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja (K-3), hubungan industrial dan pemahaman terhadap Undang-undang Ketenagakerjaan. Kompetensi inti lainnya yang dimiliki adalah komunikasi, negosiasi dan integritas. Menghadapi SDM di dalam perusahaan tidak saja harus menggunakan tangan besi, namun pendekatan secara personal (*interpersonal skill*) dibutuhkan.

### Saran

Dari analisis pembahasan informasi yang diterima dari responden, pengamatan penulis dan kebutuhan saat ini, maka untuk menjadi Manajer SDM yang handal dan profesional khususnya dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial di tingkat perusahaan dan Kota Batam umumnya, penulis menyarankan:

1. Manajer SDM tidak lagi hanya wajib memahami Undang-undang Ketenagakerjaan, tetapi *softskill* lainnya seperti kemampuan berkomunikasi yang asertif dan efektif serta kemampuan bernegosiasi harus menjadi syarat yang tidak bisa diabaikan dalam peran mereka sebagai fasilitator dan mediator.
2. Manajer SDM harus bisa membagi waktu dan fokus dalam hal-hal yang bersifat strategis, misalnya melakukan perencanaan suksesi kompensasi berbasis kompetensi dan kinerja, serta melakukan analisa pasar dan pesaing, sehingga bisa memberikan rekomendasi kepada pimpinan perusahaan dalam menentukan arah kebijakan dan strategi bisnis yang bisa memperoleh keuntungan dalam persaingan (*Competitive Advantage*).
3. Sebaiknya Pemerintah melalui Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I, serta Asosiasi Pengusaha melalui KADIN atau APINDO dan para pemangku kepentingan lainnya melakukan kajian untuk menentukan syarat dan jenis kompetensi Manajer SDM yang wajib dimiliki, sehingga Manajer SDM tersebut sudah teruji melalui uji

kompetensi yang dilakukan oleh para asesor yang berpengalaman. Dengan demikian, para Manajer SDM harus *Certified* sehingga kemampuan dan kompetensi mereka diakui tidak saja ditingkat perusahaan, nasional dan bahkan internasional, seperti *Weldercertified* yang dimanapun mereka bekerja, syarat ini menjadi wajib dan harus dimiliki. Ditambah lagi bahwa perkembangan informasi dan tren dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia cukup dinamis dimana perusahaan sudah menggunakan istilah *Human Capital Management* dan *Talent Management*.

### Daftar Pustaka

- Civelli, F.F. (1997) "New competences, new organizations in a developing world", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29 Iss: 7, pp.226 – 229
- Conway, E. and Monks, K. (2008). HR Practices and Commitment to Change: an Employee-Level Analysis, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18 No 1, pp. 72–89.
- Dessler, G. (2008) "*Human Resources Management*", Eleventh Edition, Prentice Hall, Singapore.
- Grant, A. (2011), "*Developing a Competency Framework for Labour Relations Professionals*", University IRC Labour Relations Programs.
- Harsono, M dan Ambarepto, A. (2006), "*Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Harmonisasi Hubungan Kemitraan Antara Pekerja dan pengusaha*" Vol 1 No.1 Desember 2006, Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Slamet Riyadi.
- Indriantoro, N dan Supomo, B, (2009). "*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*". Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Jogiyanto (2007), "*Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman – Pengalaman*", BPFE, Yogyakarta.
- Lin,Pei-Kuan.,Lin, Pao-Cheng., dan Li,Shao-Yu. (2012) Workplace competencies in demand: Perception gaps between service industries and manufacturing industries, *Service Systems and Service Management (ICSSSM)*, 9th International Conference.
- Mondy, W. R. (2010), "*Human Resource Management*" Eleventh Edition, Prentice Hall, United States of America.
- Mazzei, A. (2010). Promoting Active Communication Behaviours through Internal Communication, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 221-234
- Nazir, M. (2003), "*Metode Penelitian*", penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Rivai, V. (2004), "*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*" Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Suhendi, A. (2009), "*Keunggulan Kompetitif Melalui Strategi Penguasaan Wilayah, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Orientasi Pasar*", Tesis Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang (Publikasi).
- Suliyanto (2006), "*Metode Riset Bisnis*", Penerbit Andi.Yogyakarta.
- Spitzberg,B.H. (1983).Communication competence as knowledge, skill, and impression, *Communication Education*, Volume 32, Issue 3.
- Welch, M., and Jackson, P.R. (2007). Rethinking Internal Communication: a Stakeholder Approach, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 177-198.

**Instrumen Penelitian**

**Judul Penelitian:**  
**Pengaruh dan Peran Manajer SDM terhadap Keharmonisan Hubungan Industrial di Kota Batam**

**Bagian I : Identitas Responden**

Nama :  
 Jenis Industri :  
 Jenis Kelamin : ( ) Pria ( ) Wanita  
 Usia : ( ) < 25 tahun ( ) 25 – 30 tahun ( ) 31 – 40 tahun  
               ( ) 41 – 50 tahun ( ) > 50 tahun  
 Pendidikan : ( ) SMA/SMK ( ) D3 ( ) S1 ( ) S2 ( ) S3 ( ) Lainnya .....  
 Masa Bekerja : ( ) < 1 tahun ( ) 1 – 5 tahun ( ) 6 – 10 tahun  
                       ( ) 11 – 15 tahun ( ) 16 – 20 tahun ( ) > 20 tahun

**Bagian II : Daftar Pertanyaan**

No	Fungsi Manajemen SDM	Jawaban
1	Apa yang anda ketahui tentang Fungsi Manajemen SDM?	
2	Fungsi Manajemen SDM mana yang anda rasakan memiliki tantangan ? dan bagian mana yang paling mudah anda laksanakan?	
3	Bagaimana pembagian waktu anda terhadap pekerjaan rutin sebagai fungsi Manajer SDM dan fungsi strategik di perusahaan ?	

No	Perselisihan Hubungan Industrial	Jawaban
4	Apa yang anda ketahui tentang perselisihan Hubungan Industrial?	
5	Bagaimana jalur komunikasi manajemen dengan karyawan, apakah melalui LKS Bipartit, SP/SB atau ada cara lain?	
	Bagaimana hubungan anda dengan pengurus dari LKS Bipartit/SP/SB ?	
6	Berapa sering perselisihan terjadi dalam satu tahun (kira-kira berapa kali)?	
	Apa akar penyebab dari perselisihan dimkasud?	
7	Bagaimana peran anda dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial ? Apakah	

	lebih sering diselesaikan di tingkat perusahaan atau melalui mediasi / PHI?	
--	---	--

No	Kompetensi Manajer SDM	Jawaban
8	Apakah anda merasa cocok untuk menduduki jabatan sekarang?	
9	Kompetensi inti apa yang semestinya dimiliki oleh seorang Manajer SDM? Dan apakah anda merasa sudah memilikinya?	
10	Bagaimana upaya dari Manajemen untuk meningkatkan kompetensi Manajer SDM ?	

